



# *Les feux de la rampe*

---

**Allocution de Lorraine Pintal,  
Directrice générale et artistique  
Fondation du Théâtre du Nouveau  
Monde**

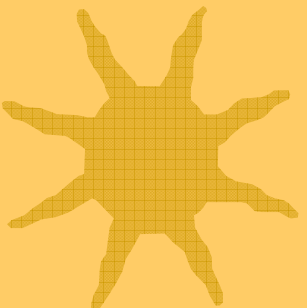
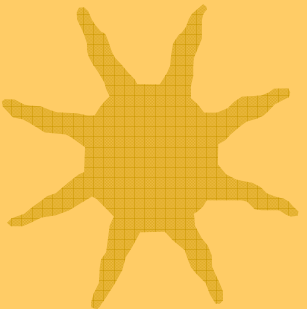
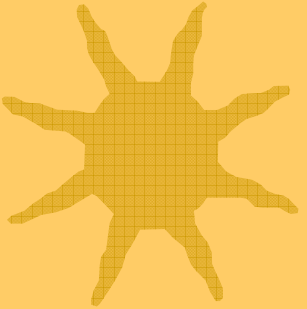
**20 novembre 2008**



## *Les problématiques de gestion au milieu des années '90*

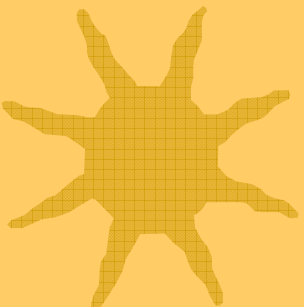
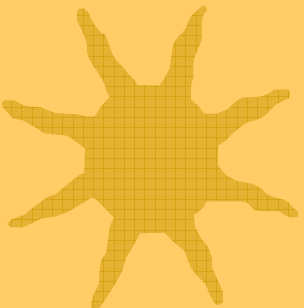
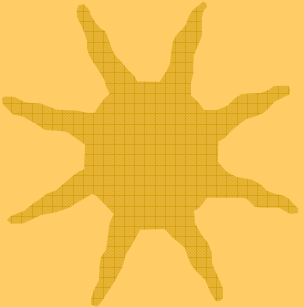
---

- ★ **Conflit de travail majeur en 1994-1995**
  - Négociations syndicales difficiles
  - Menace de fermer le théâtre
  - Situation financière instable
  - Désaffection du public
  - Désengagement de l'État en matière de financement public
  
- ★ **Démantèlement au sein des équipes de travail et du conseil d'administration**





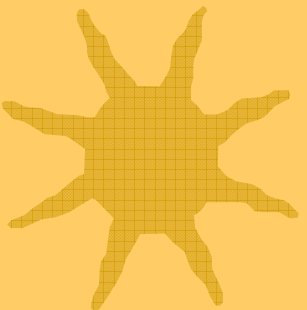
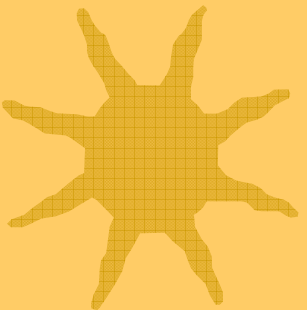
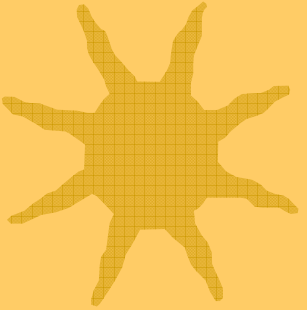
## *Le vent tourne...*



- ★ Philosophie dans le travail proche de la maison de théâtre et de la famille qui s'y greffe. Ces notions de maison et de sentiment d'appartenance découlent sans doute d'un leadership que l'on peut qualifier de féminin et qui vise à établir des relations authentiques et transparentes qui aplanissent les différences hiérarchiques.
- ★ Le leadership est un type unique de relation. Comme il est avant tout un processus de respect et de confiance, il faut créer un contexte d'échange chaleureux au sein duquel les gens se sentent considérés, sans nier le niveau d'autorité qui existe entre la direction et l'employé. La qualité des relations humaines est primordiale car elle représente le sol fertile où est plantée la vision.
- ★ Rédaction d'un plan stratégique basée sur les intérêts des membres et de la communauté à laquelle le TNM s'adresse: partage d'une vision commune, affirmation du caractère de service public, communication des rêves de la direction à l'ensemble des employés pour les inviter à porter haut et fort les couleurs du théâtre et à divulguer sa mission.



## Élaboration d'une mission commune

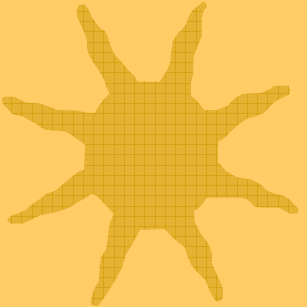


« Théâtre de tous les classiques, ceux d'hier et de demain, le TNM produit et diffuse les œuvres majeures du répertoire international et national tout en accordant une place de choix à la création québécoise. Il s'associe les plus grands créateurs et interprètes dans un climat d'ouverture et de liberté artistique qui favorise des productions d'envergure intéressant un large public. Il vise à augmenter son rayonnement sur la scène métropolitaine, nationale et internationale »

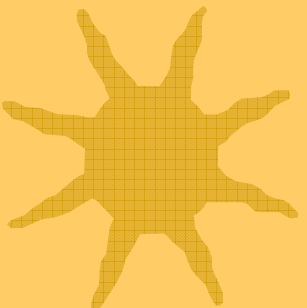
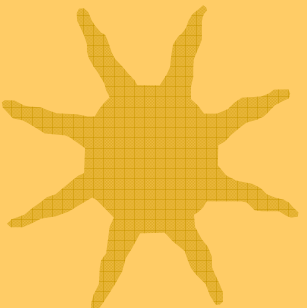


## *Orientations générales*

---



- ★ Approfondir la mission artistique et élargir le rayonnement du TNM
- ★ Fidéliser, diversifier et rajeunir le public
- ★ Renforcer les liens avec les partenaires
- ★ Consolider l'organisation et les processus décisionnels



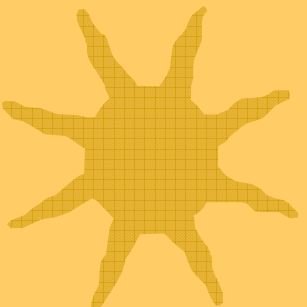
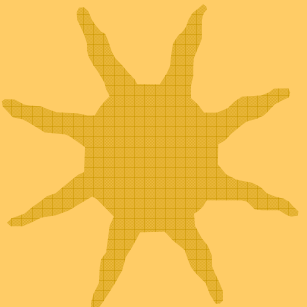
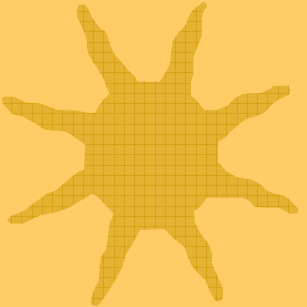


## *Orientations spécifiques*

---

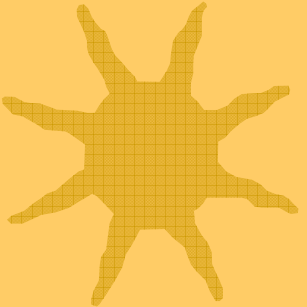
### ★ Le volet ressources humaines du TNM

- Organigramme à redéfinir
- Structure organisationnelle à réinventer
- Plans de formation et de communication, auto-évaluation des employés, grille d'amélioration continue, élaboration d'une politique salariale en tenant compte de l'équité
- Implantation des cellules autonomes de travail
- Amélioration des conditions des artistes au TNM

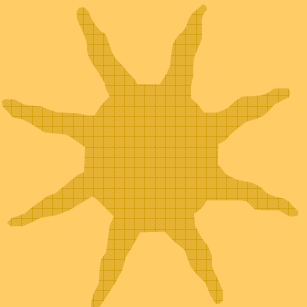




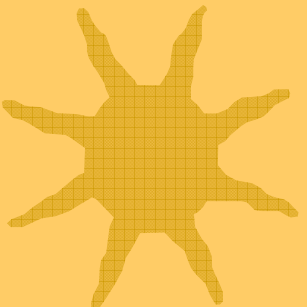
# Stratégies et plans d'action



★ Alban D'Amours qui fut président et chef de la direction du Mouvement des Caisses Desjardins disait: *Les leaders doivent être des visionnaires passionnés qui voient loin, qui savent se servir de leurs intuitions.* Le TNM a fait preuve d'innovation dans l'élaboration de son organigramme.



★ Faire naître des décisions au sein du plus grand nombre des membres de l'organisation afin de consolider le sens de la responsabilité. Créer un climat de travail qui donne aux membres de l'équipe des occasions de développement, de dépassement et de croissance.



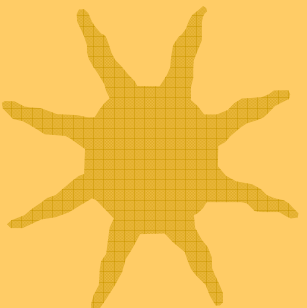
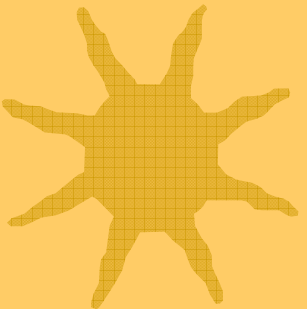
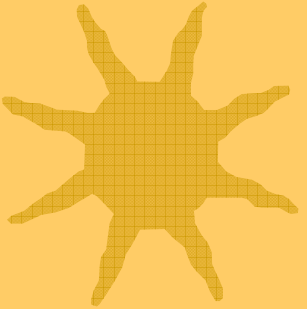
★ Intuition, passion! Voilà des mots qui résonnent constamment dans les univers de gestion et qui semblent être défendus à part égale par les hommes et par les femmes. Les hommes autant que les femmes sont aptes à générer une tension créatrice au sein de leurs équipes et réussissent à cristalliser les énergies autour d'une image claire qui dynamise l'institution ou l'entreprise

★ Antonin Artaud, comédien et metteur en scène réputé a dit « *L'artiste est un athlète du cœur* ». Suite aux nombreux conflits de travail entre la direction et les employés syndiqués, la direction du TNM a tenu à s'éloigner des méthodes traditionnelles pour implanter le principe de la négociation raisonnée basée sur le principe « gagnant-gagnant ». Cet exercice fut sportif et n'est pas sans rappeler les méthodes utilisées par les entraîneurs pour mener leurs équipes à la victoire.



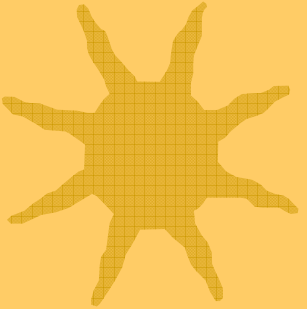
## *Stratégies et plans d'action*

- ★ L'implantation des équipes autonomes au TNM s'est appuyée sur les valeurs suivantes qui caractérisent l'institution: faire ressortir le meilleur des humains qui travaillent au sein d'une équipe, les revaloriser, leur permettre de se dépasser; ce sont sans doute des aspects qui caractérisent la gestion au féminin.
- ★ Un autre trait qui caractérise davantage la gestion au féminin: une femme leader possède l'instinct de se familiariser avec la collectivité qu'elle sert afin de développer un langage unifié et une compréhension commune de la mission. Elle a le réflexe de découvrir l'individualité des membres de l'équipe afin de mieux saisir leurs forces qu'elle mettra au service de la collectivité. Aimer étudier les comportements des gens et saisir leur méthode de fonctionnement au sein d'un groupe relève de la curiosité et de la passion.

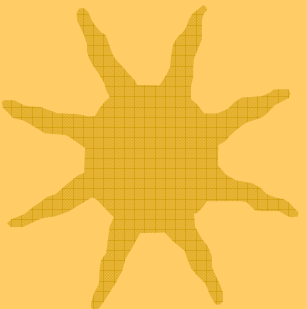
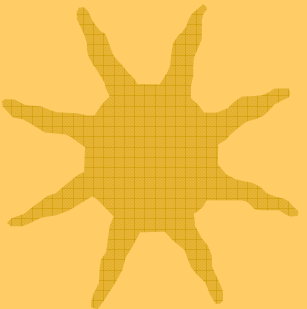




# Revitalisation du TNM et campagne Bâtir un nouveau monde



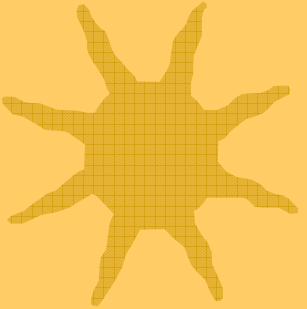
- ★ Les leaders intelligents ne craignent pas de s'entourer de gens encore plus intelligents pour réaliser leur mandat. Cette intelligence se retrouve autant chez les hommes que chez les femmes.
- ★ Exemple: Le projet de revitalisation du TNM en 1996-1997 qui s'est appuyé sur des principes comme l'appropriation de la vision, la communication et la réunion des meilleurs ressources novatrices pour *Bâtir un Nouveau Monde*. **Un des défis: L'intégration du Café du Nouveau Monde au théâtre comme lieu de rassemblement et d'échange**
- ★ Les artistes, hommes ou femmes, sont d'excellents gestionnaires du rêve et de l'imaginaire.
- ★ Ex: Richard Blackburn, directeur artistique et général de La dame de cœur, a bien cerné le processus de gestion. En sa qualité d'homme de théâtre, il a défini le processus du gestionnaire selon trois éléments: Voir-Les yeux, Croire-Le cœur, Agir-Les mains.
- ★ **LE LEADER QU'IL SOIT HOMME OU FEMME, POSSÈDE LA CAPACITÉ DE VOIR LA RÉALITÉ DE SON ENTREPRISE DANS SON ENSEMBLE EN ANALYSANT LA RÉALITÉ ET EN VISUALISANT L'AVENIR GRÂCE À SON POUVOIR D'IMAGINATION.**
- ★ **Le cœur est peut-être plus près de la gestion au féminin. La passion et les émotions sont des guides essentiels pour mieux guider et persuader, évitant stratégiquement la confrontation et le conflit.**
- ★ **Agir avec les mains permet de cerner chez l'homme une volonté d'affirmer son autorité en prenant la totale responsabilité des actions à poser et en dictant avec autorité les avenues à emprunter pour y arriver.**
- ★ **Agir pour la femme signifie créer d'abord l'harmonie entre les équipes de travail et favoriser ensuite le partage des responsabilités pour permettre aux énergies de l'équipe de s'exprimer et de se réaliser. La gestion participative est une des valeurs sur lesquelles s'appuie la réussite du TNM.**



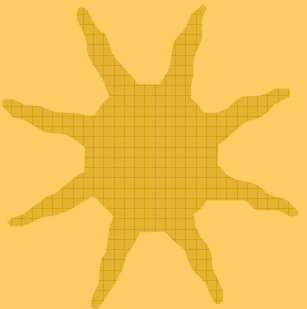


## *Rayonnement de la compagnie depuis la revitalisation*

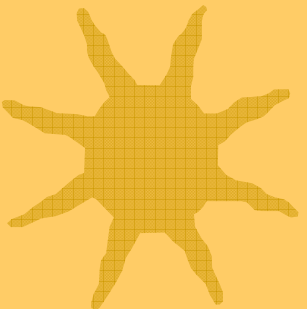
---



- ★ Affirmation de la mission du TNM au cœur de la métropole
- ★ Rajeunissement du public et consolidation de l'abonnement



- ★ Les Sorties du TNM
- ★ Le volet international
- ★ Le TNM et les nouvelles technologies de communications



- ★ Implantation du TNM au cœur de Montréal et du Quartier des Spectacles



# Conclusion



- ★ Une telle réorganisation des espaces de création a favorisé le renforcement de la mission et du sentiment d'appartenance de ceux qui fréquentent le TNM, a confirmé l'importance de tisser des réseaux solides avec les partenaires culturels et du milieu de affaires et de faire du public un membre d'une action, un partenaire, un fidèle.
- ★ Désormais, l'avenir est devant nous. Il faut développer des programmes de leadership pour donner à la relève des occasions de l'exercer. Il faut inciter et stimuler les femmes davantage au leadership et leur donner la chance d'expérimenter leur force. Il faut surtout permettre aux futurs leaders de découvrir et d'exprimer leur originalité de leur voix à titre de leaders du futur.
- ★ Lecture d'un extrait du spectacle solo écrit, joué et mis en scène par Lorraine Pintal en 1990

